

# 志工網絡發展模式之研究

黃淑芬\*

台灣志願服務國際交流協會秘書長  
奧克拉荷馬市立大學教育學碩士

## 摘 要

志願服務是人類發自內心不求物質回饋而願意去服務他人的思考、感情及行動狀態，自古以來即非常低調地存在於人類社會，隨著時代的演進志願服務與公共利益畫上等號，視為持續改造社會的動力，為使這股來自個別志工的利他思想及行動獲得凝聚與團結，志工網絡的管理模式開始受到重視，讓志工團隊及組織間產生橫向連結，這包括：願景、經驗、方案、資源等的互相流通與支持，志工網絡的成員由志工、志工團隊或志工組織、地方地工中心、國家志工中心到國際志工網絡，網網相扣形成全球社會的保護網。本文的目的即是要探討志工網絡的形成概念，以及其運用於國際層級與國家層級的發展模式，以說明由國際到地方，地方到國際的志工社會如何互為作用，推動集結式的公共參與，企圖匯聚成強大的公民影響力，喚起各個層級政府、企業及民間的重視，有效結合各界資源共同解決社會問題。

關鍵字：志願服務、志工、志工網絡、地方志工中心、國家志工中心

## 壹、前言

志願服務早期被認為是個人本著奉獻心理或互助美德去無償幫助他人的行為。當社會日漸發展之後，志願服務的基本精神沒有改變，但是已經不再侷限於個人之間的互助性質，而是個人加入特定組織，協助組織從事利他的集體行動。除了組織性的利他行為外，志願服務對個人的意義也開始被賦予更豐富的內涵，個人除了因為同理心而去奉獻自己的心力，也出於每個社會公民所具有的公益責任而提供自己的服務(曾華源、曾騰光，2003)。由此可知，志願服務的模式由個人的單獨行為開始進入到有目的導向的團隊式行動，個別志工選擇一個與自己興趣相契合或情感認同的特定組織，在其領導與規範下集結具有共同思考的人組成工作團隊，並以組織使命為工作目標。志工團隊(Team)的概念是指一群相互支持具有共同目標的志工組成體，他們在共同的願景下，貢獻己力，表達意見，分享知識和資訊，分擔責任，共同協力完成任務(陳金貴，2005)。這也讓非營利組織與志工的關係更形密切，非營利組織在結構編制、資源應用及發展策略上，往往將志工的貢獻納入人力資源的主要取得方式，為達組織效能也訂定各項志工招募及運用辦法，讓非正式的志工人力組合更加嚴謹。

台灣於 2001 年公佈施行「志願服務法」<sup>1</sup>明文規定志工運用單位的各項職責，包括：運用組織的合法地位、志工招募方式、完整的志願服務計畫、教育訓練的提供、志工證照及登記制度、志工安全保障、志願服務督導....等(陳武雄，2005)，配合內政部祥和計畫<sup>2</sup>於全國推動，讓志工的團隊化模式有了法源依據，也因此非營利組織所屬志工團隊成為志工個人貢獻心力的重要管道，也是國家資源投入志工支持系統的合作夥伴；於此同時為使各縣市團隊間及志工組織間的聯繫更益強化，地方資源更加整合，志願服務效能更加提升，內政部輔導各縣市成立志願服務協會，各地志工團隊及組織有了一個整合的主體，進行聯繫協調的工作，也讓志願服務法的施行在各地區有較整齊的步伐。志願服務協會或推廣中心的成立帶出了國內志工網絡 (Network) 的概念，網絡這個詞彙讓人馬上聯想在電腦及科技產業的運用上，指的是電腦及電訊硬體之間以有線或無線的方式連結以便利資料傳輸及共享，如網路 (Internet) 的四通八達調為全球的網絡工程 (Global

<sup>1</sup> 志願服務法於中華民國九十年一月二十日公布實施。

<sup>2</sup> 祥和計畫為內政部按志願服務法於中華民國九十年十二月十四日公布實施。

Network)。按韋伯字典對網絡的定義，可解釋為一群互為連結及關係作用的團體或系統<sup>3</sup>，將這個概念應用於組織或志工團體的整合上，意涵著某種程度的、非正式性的互相依存感，其中包括：互信、互利、分享及共同的興趣議題，這可能是合作建立 (coalition building) 的第一個必要階段 (CAPT, 2001)。各縣市志願服務協會有了志工中心的雛形及期待，形成政府與社區，社區與志工間的中介機制，目前各地志願服務協會在地方所建立的服務功能大致歸整為以下 28 項：

1. 在網站上公佈各種志願服務法規
2. 提供各種志願服務相關表格下載
3. 辦理志工訓練課程
4. 學者文章或關於志願服務的文章下載
5. 公佈社團或志工隊資料
6. 公佈優良志工資料(金質獎、銀質獎、銅質獎獲獎人資料)
7. 公佈志工活動訊息
8. 公佈志工活動照片
9. 登錄志工個人資料
10. 登錄志工團隊人力需求資料
11. 志願服務機會線上媒合
12. 公佈榮譽卡申請方式
13. 公佈優良團隊成果
14. 提供場地租借
15. 提供專書租借
16. 內政部整合系統教學介紹
17. 公佈志願服務榮譽卡的相關福利
18. 建立「志願服務榮譽標章」制度。
19. 舉辦「志願服務與社會福利」工作研討會。
20. 建立全國「志願服務聯繫會報」制度。
21. 協助社團培養、訓練、甄選會務工作幹部。

---

<sup>3</sup> <http://www.w-m.com>

22. 辦理志工人員趣味競賽及文康聯誼等有關活動。
23. 成立志願服務獎項
24. 出版志願服務專刊
25. 公佈各式團體資訊
26. 志願服務各式資訊電話諮商
27. 志工個人經驗分享
28. 網站資源

上述功能在各縣市志願服務協會的服務項目上互有所見，並非完整具備或完全依循，有些組織會按地方需求有所取捨或創新，以符合社區與志工人力資源連結的最大效益，也可看出地方志工網絡的維護及經營方式，是在一定程度的互信及共識架構下，進行理念、策略及行動的連結，讓志工團隊的經驗充分交流、資源及效益得以擴散，而在運用單位的組織結構上保有獨立運作的空間及方案或議題倡導的主控性，彼此間沒有法律必要約束或從屬角色的定位，平行的伙伴協力互動甚於階層領導模式，以此作為進階合作的基礎。綜合以上觀察，可以歸納以下幾項對網絡的描述：

就其目的而言，網絡提供：

- 1) 對話的平台及互相瞭解的機制；
- 2) 資訊交換的平台；
- 3) 互相支持的系統。

就其組織性而言，網絡則是：

- 1) 非階級從屬關係；
- 2) 較鬆散而彈性的連結；
- 3) 沒有限定性的角色；
- 4) 屬性相似或使命共構成員的組合。

就其互動過程中，網絡傾向：

- 1) 低程度的領導風格；
- 2) 高程度的民主參與模式；
- 3) 最少的決策制訂；
- 4) 少衝突；

## 5) 非正式溝通。

網絡的屬性對於志工團隊或志工組織而言，是一個可行的支持組合，既可以達到中心思想的凝聚，又可讓個別團體在其專業領域各擅其長，網絡從中擔任訊息交換及合作的觸媒角色，創造出由地方、國家、區域到全球層級多元發展的志工社會。

## 貳、網絡在國際志工社會的運用

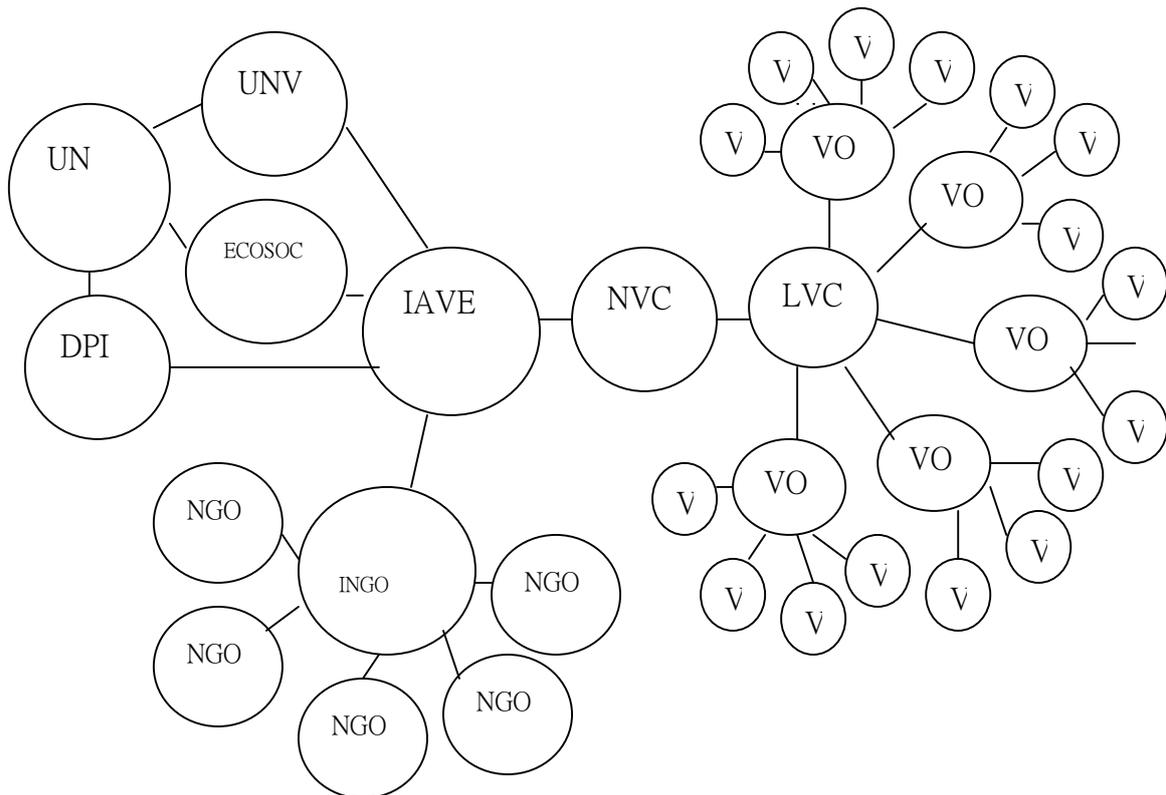
聯合國年正式訂定 2001 年為「國際志工年」<sup>4</sup>，結合了世界 120 餘國的響應與投入，使得志願服務的價值獲得普世的肯定，同時也帶動人民對公共事務的參與覺醒，這波自發性的跨國連結行動成為全球化趨勢下的一股清流與正面的力量。為能持續推展這股動能，聯合國於 2002 年 6 月的德國波昂諮詢會議中與各國志工代表訂出各項追蹤及延續計劃，期使志工行動能透由全球、區域及國家政府的支持系統擴展其影響力，落實深入民間每個角落。<sup>5</sup>而 2003 年 7 月聯合國志願服務組織(UN Volunteer)再度號召世界居領航地位的國際志工組織共同制定合作協議，宣示以志工力量鞏固世界和平與發展，並積極地投入在全球重要議題的參與及解決，這些包括協助聯合國千禧年發展目標(Millennium Development Goals) 的達成。在這幾次國際志工的重大宣示行動中，國際志工協會(International Association for Volunteer Effort, IAVE)<sup>6</sup>都肩負領導及整合的角色，IAVE 得以發揮如此重要的力量，主要不是因為其居聯合國經濟暨社會理事會特別諮商地位的角色，或是擁有龐大資源，而是端賴其分布全球的會員網絡所提供的堅實後盾，IAVE 的會員遍及 80 個國家，主要以個人及組織會員為主，而在會員結構下國家志工中心(National Volunteer Centers)是最受重視的會員體，這些為數眾多的志工中心會員亦即構成志工社會的真正實體之所在，也可以說，IAVE 是國際志工網絡社會的重要領導者(許文英，2004)。在 IAVE 的董事會中多位代表區域的董事成員也身居其國家志工中心執行長的地位；IAVE 在會務執行中也將國家志工中心的聯繫列為業務重點，定期發布各國志工中心訊息及活動；在全球志工網站中特設國家志工中心連結網，將全球 40 個國家志工中心連

<sup>4</sup> 國際志工年(International Year of Volunteer)由第五十二屆聯合國世界大會經一百二十三個會員國同意以第十七號決議案正式通過。

<sup>5</sup> IYV Informal Consultation, 13-14 June 2002, Bonn

<sup>6</sup> IAVE 成立於 1970 年，係由一群堅信志工對於促進人類及社會問題解決之婦女組成，組部設於美國華府，於全世界擁有十二個分會，及五十五國國家代表，會員遍及一百個國家。

結，以提供檢索；在 IAVE 國際會議中，國家志工中心代表有固定的議程及會議時間，以達社交性及議題性的合作研討。在 IAVE 2002-2006 年的策略計畫中，則明訂將強化與國家志工中心的連結列為首要發展目標，可見國家志工中心不僅只是在其設立國具有連結在地志工能量的影響力，而在國際志工社會中這些龐大的網絡也變成了由全球到地方的通路。若按照網絡邏輯來解釋這個國際最大志工組織與國家志工中心及國際其他 NGO 或 GO 的連結策略，可由下圖來詮釋：



註解：

V:個人志工 VO:志工組織 LVC:地方志工中心 NVC:國家志工中心

INGO:國際非政府組織 NGO:非政府組織

UNV:聯合國志願服務組織 ECOSOC: 聯合國經濟暨社會理事會 DPI:聯合國公共訊息部

UN:聯合國

由上圖來分析，IAVE 與各國國家志工中心位於地方與國際社會的中間節點，由全球面來看志工網絡的運作，IAVE 總會為全球志工與國際政府或非政府組織進行溝通協調的窗口，進行各項社會議題的諮詢及參與，任何總會與外部網絡達成的共識或合作協定都會透由會員聯繫、定期會訊、網路訊息及年會方式布達或號召連結，IAVE 的會員數多年來未有大幅增加，但會員性質卻有所轉型，主要就是在於個人會員被大量組織會員取代，而組織會員尤以國家志工中心、地方志工中心或類志工中心的網絡組織為多，

也等於 IAVE 的訊息雖然是向一千多個會員發布，實質上可能透由網絡的網絡可達無以計數的傳達效益，就以 IAVE 在台灣的情形為假設案例，台灣志願服務國際交流協會 (IAVE Taiwan)<sup>7</sup>為 IAVE 在台分會及國家代表辦公室，是一個以國際交流為議題主導的志工網絡，擁有 44 個組織會員及 8 個個人會員，組織會員中共有 7 個青年志工中心及 4 個縣市志願服務協會為地方志工中心屬性，若以平均每個地方志工中心擁有 40~80 個連結團體，而每一個團體各自擁有 50~100 個志工為數，若按正常會員網絡途徑進行 IAVE 訊息布達，所能接觸到的志工數為 22000~88000 人次。IAVE Taiwan 一個小型的志工網絡可以創造這種數字，若相比於其他國家以國家志工中心為接軌主體時，其連結組織動輒數百上千計，以此推斷其訊息傳遞也將百倍於台灣的效應，這也是 IAVE 能在國際屹立不搖，擔負聯合國堅實盟友的角色，其背後國家志工中心的網絡支持力量不可小覷。

## 參、網絡在各國志工發展的運用--國家志工中心的案例研究

國家志工中心在國際及各國受到的重視日益增加，志工領域專家也都認為志工中心的模式將成為志願服務整合管理的新趨勢，期使透由國家志工中心的設置在全國各種不同議題領域、不同組織結構的志願服務中找到共同的核心能力與價值，讓志工或志工團隊開始去思考志願服務真正的意義，不只僅考慮到自己社區需求，而是要有一個共同的願景(Linda Paulson, Mei Cobb, 2001)。由於國家志工中心會按各國歷史發展及國情不同而在發展重點各有所長，惟運用網絡概念與全國各種不同屬性的組織建立夥伴關係是共同的策略，有些國家志工中心以會員系統來維持，有些國家則定期推出議題專案延攬不同的志工組織參與其中，這個章節則由 IAVE 國家志工中心連結系統中整理出四個具代表性的國家志工中心作為案例，以說明其功能及運作方式，何以能操作國家龐大的志願服務系統。

### (一)美國模式—光明基金會(Points of Light Foundation)

若要提到國家志工中心的操作，首推美國光明基金會(Points of Light Foundation, POL)所發展的志工中心國家網絡(The Volunteer Center National Network)具有最健全的制度與施行模式。光明基金會於 1991 年合併「國家志工中心」後正式成為提供全國各地方志

---

<sup>7</sup> IAVE Taiwan 為 IAVE 在全球的第五個分會，於 2001 年成立。

工中心資源的組織，POL 早期根據「志工中心發展計畫」，提供各地成立志工中心的經費，以加強各地志工中心的工作能力，研發設立社區聯絡網的模式，推廣地方的志願服務(曾華源、郭靜晃，1991)。POL 透過地方志工中心的設立與執行，有效協助社區解決嚴重的社會問題，也以此激勵每年上百萬人次投入志願服務的工作，POL 為志工中心設下的願景即是動員所有人力與資源，以最具創意的方式解決社區問題，POL 以此理念在美國境內成功建立了一個擁有 350 地方志工中心的龐大網絡，為維繫網絡的有效運作，POL 發展出以下工作重點：

建置地方志工中心聯繫網及資料庫。

提供成立志工中心的諮詢及技術指導。

提供企業、非營利組織、學校、政府及特殊族群發展志工團隊所需之管理訓練及方案規劃諮詢。

分享組織資源，如付費網路服務、圖書檢索、獎助金申請、Logo 使用權…等。

採取整合式的志工招募計畫。

建立整合性的志工表揚活動。

推動志願服務整體媒體宣導計畫。

成為企業、非營利組織、社區、學校、政府、宗教團體…等跨領域族群交流與行動的連結平台。

參與政策與議題倡導的發起。

教育決策者及各領域領袖對志願服務的認知。

發展志工管理的研究與評估認證技術。

舉辦全國性志工指標性會議。

發展全國社區可依循之方案或計畫。

透過以上的工作，提供地方志工中心推動志願服務所需的有型或無形資源，由於層層網絡的密切聯繫，讓國家在經費預算的提供及政策的制定上，仍能站在社區的觀點來

思考，也由於需求與供應能維持在同一脈絡上，讓光明基金會成功地扮演美國國家志願服務的推廣者及連結者。光明基金會目前共有約 100 名的工作人員進行服務，其經費來源來自 1)聯邦政府；2)會員收入；3)會議收入；4)訓練及諮詢收入；5)書籍販賣；6)投資收入；7)義賣收入；8)社會捐贈。以上各項以聯邦政府的補助款為主要來源，約佔每年歲收的 50%。按 2003 年財報，光明基金會的年總經費約為二千萬美元。

## (二)加拿大模式—志工加拿大(Volunteer Canada)

志工加拿大(Volunteer Canada, VC)的國家志工中心的建構模式明顯與光明基金會不同，光明基金會是以如何在美國境內建置地方中心，提供設立志工中心所需的技術及諮詢而成為志工中心的共主，VC 最主要是以經費、知識、方案的支持作為與地方志工中心連結的基礎，也因此加拿大地方中心的歷史可追溯至 1937 年，遠比 VC 成立的 1977 年早了許多，VC 的網絡運作是以會員及結盟團體為主，共有 86 個會員及超過 2003 個地方志工中心，向以議題與趨勢的領導者帶領全國志工社會，主要是以開發全國性資源及方案，以創造志願服務機會及提升志工人口。2002 年十二月加拿大政府宣布設立加拿大志工倡議(Canada Volunteerism Initiative)與意象加拿大(Imagine Canada)<sup>7</sup> 進行夥伴結盟，在政府五年 3,500 萬加幣的支持下成立三大類別國家志工中心，分別為：1)社區支持國家志工中心；2)資訊、能量建構與覺察國家志工中心；3)知識開發國家志工中心。除第三類國家志工中心由意象加拿大主導，專門負責創新志工方案的研發工作，扮演志工智庫及研究經費補助者的角色，其他兩類與地方志工中心及社區支持中心(Community Support Centers)<sup>8</sup>有直接對應連結的國家志工中心都是由 VC 擔任營運主體，其目的在於鼓勵志工加入社區組織所屬志工團隊、改善組織經營管理志工的能量及促進多元的志工經驗，為達以上目的兩大國家志工中心進行以下服務來強化網絡的互動：

- (1) 建置全國各地地方志工中心及社區支持中心的聯繫網；
- (2) 進行全國人民對志願服務貢獻度的普查制度；
- (3) 建立志工資源中心，提供志工活動訊息的交流；
- (4) 設立全國志工媒合網；
- (5) 發展全國性的志願服務活動；
- (6) 成立網路志工市場，作為志工相關產品及服務的購買站，也提供義賣服務；

---

<sup>8</sup> 意象加拿大的前身組織為加拿大慈善中心(Canadian Center for Philanthropy)

- (7) 提供志工方案執行的經費補助；
- (8) 提供志工管理的資訊、培訓課程及教材資源；
- (9) 分享志工發展的最新研究資料；
- (10) 提供志工管理創新方案；
- (11) 協助地方志工組織進行社區與國家型志工研究經費的申請；
- (12) 建立國際志工網絡，接軌國際志工行動。

志工加拿大提供一個以社區服務為主的地方志工網絡與國家志工政策連結的中介角色，透由 CVI 計畫提供縝密設計的志工方案給社區組織，並給予經費支持進行方案執行，這些組織透過良好的志工方案得以吸引志工加入，讓國家資源有效運用於社區及志工，而達到志工與組織能量同步的提升，有效創造全國性的志願服務資產。CA 的工作人員共有 25 位，其經費來源分為以下五類：1) 方案經費—即來自政府的方案發展經費；2) 社會捐助；3) 志工組織支持款；4) 產品及服務銷售；5) 其他。按 CA2005 年財報，年收入為 700 萬元加幣左右，政府經費的支持約 6,600,000 加幣，佔 94% 的比例。

### (三) 澳洲模式—志工澳洲(Volunteering Australia)

志工澳洲(Volunteering Australia, VA) 是澳洲志願服務最高的國家級組織<sup>9</sup>，其發展模式秉持其前身澳洲志願服務委員會(Australian Council for Volunteering)的角色，主要是在呈現志工多元的觀點與需求，促使志願服務行動成為澳洲持續性的一種社會、文化及經濟價值。1997 年澳洲志願服務委員會更名為志工澳洲，並獲得聯邦政府(Common Wealth Government)的資金補助，然而當時的限制是只有州立志工中心(state volunteer centres)可以成為會員。至 2003 年，VA 進行一項革命性改革由理事會推翻 1997 年定下的限制，讓全國所有與志願服務相關的組織都能加入會員，此舉也正式開啟 VA 正式與社區組織連線的新局，而能在全澳洲落實國家志工中心網絡經營的脈絡。VA 在其工作的範圍顯然較突破於光明基金會與志工加拿大集中於政府與地方志工中心的中介角色，為網絡的資源提供者或支援系統，VA 的網絡成員包含州立志工中心及一般社區志工組織，因之 VA 的職責彈性很大也很廣泛由上層政策倡導遊說、志工管理訓練諮詢、國際交流到基礎直接投入社區的志工方案皆有，而在不同層面的工作項中，VA 與地方志工網絡及社區組

---

<sup>9</sup> The peak body of the nation.

纖維繫的最大優勢在於提供先進的志工管理與訓練技術，藉由志工培訓專業機構--國家志工技能中心(National Volunteer Skills Center)為各地志工組織培訓優秀志工管理人才，除此之外也為志工組織專業從業人員提供研究智庫，讓連結的志工組織及志工中心獲得全面志工管理能量提升的支持系統。這點也為澳洲志工管理的美名享譽國際志工界，這也讓人對於澳洲在雪梨奧運會期間對於 60,000 名志工能進行系統化的招募、培訓及應用感到讚賞，VA 在這場志工連結行動中扮演關鍵的角色，除了在志工管理的服務外，VA 的工作項目還包含：

- (1) 公佈國家志願服務發展現況及政策；
- (2) 建立志願服務圖書館網絡系統；
- (3) 推廣國家志工週及國際志工日；
- (4) 發行一年兩次澳洲志願服務期刊；
- (5) 與志工專家學者建立志願服務研究機制；
- (6) 建置志工媒合網站；
- (7) 建立非營利組織建構志工團隊的國家標準；
- (8) 舉辦志工論壇，包括網路論壇讓志工或志工組織發表意見及經驗交流；
- (9) 表揚志工；
- (10) 發展企業志工計畫；
- (11) 推展失業者參與有給職志願服務；
- (12) 發展募款管理機制，建立志工信託募集經費贊助志工方案；
- (13) 建置統一的媒體窗口。

志工澳洲體現的是一個廣義的國家志工中心，其接促層面及工作的夥伴可以由地方志工中心網絡到個別志工組織，因此在方案的推廣上也成多元發展，可以是國家政策倡導者與政府形成緊密的夥伴關係，也可以是組織最信賴的志工培訓機構及管理技術的智庫系統，也可以下放到社區實際操作志工方案與個人志工並肩作戰，由上而下層層兼顧，其網絡佈局和前兩者以網絡的網絡、中心的中心的角色較呈現多樣化。志工澳洲目前有 21 為工作夥伴，其經費來源有以下幾項：1)政府補助；2)方案收入；3)社會贊助；4)管理費；5)利息；6)其他。按 VA2004 年財報，年收入為 440 萬元澳幣左右，政府經費的支持約 380 萬澳幣，佔 87%的比例。

#### (四)新加坡模式—國家志工與慈善中心(National Volunteer & Philanthropy Center)

國家志工與慈善中心(National Volunteer & Philanthropy Center, NVPC)成立於 1999 年，由他的名稱不難解讀這個組織與社會慈善行為的緊密關係，因此組織的精神都以“給予”(give)這個字作為核心思想，其宗旨就在於把新加坡建立成為一個“給予奉獻”的國度(nation of give)，在慈善的領域中志工的貢獻不是唯一能給予的項目，為了能將“給予”的概念擴充，NVPC 也強調金錢、物資及服務的給予，因此 NVPC 在業務運作上非常強調與企業界、慈善家及樂施的個人之關係的建立，站在與“給予”相對位置的就是“接受”，在 NVPC 的網絡成員中，志工組織也不是唯一能連結的屬性團體，NVPC 將之擴充為所有的非營利組織，所有需要人力、金錢及物資的非營利團體都可以與 NVPC 進行網絡連結，在給與受的過程中 NVPC 並不是扮演人才或資金募集再透過方案分配或補助至需要協助的團體，NVPC 完全站在中介媒合的角色將志工或捐贈者引介給非營利組織，期望激勵社會各部門投入志願服務與慈善工作，產生眾多的志工與捐贈者，讓非營利組織能在社會上獲得更多的資源來進行會務經營與運作，NVPC 是一個在建立志願服務的基礎工程同時，還要肩負從志工的服務中創造出社會的善良風氣，和前面三個國家志工中心著重組織網絡化及管理培訓的角度比較來看，新加坡模式是一個更貼近社區及志工且平易近人的國家志工網絡，當然也是因為新加坡的面積及人口數都不及前者國家，並沒有太龐大的志工網絡可供連結，也因此容易觸及到社區及個人，而服務的成員可以遍及組織和個人，兼顧志工推展及慈善事業，這也不失是一個小而美又功能齊全的國家志工中心模式。

NVPC 的服務項目包括：

- (1) 發布全國志願服務及慈善活動訊息；
- (2) 建置志工媒合系統；
- (3) 建置慈善捐款媒合系統；
- (4) 建置全國非營利組織名錄；
- (5) 提供場地租借服務；
- (6) 建立志工圖書館；
- (7) 提供志工管理訓練及諮詢課程；
- (8) 發行志願服務雙月刊；
- (9) 出版志願服務相關書籍；
- (10) 進行志願服務相關研究；
- (11) 提供志工創新方案的補助；

- (12) 提供非營利組織訓練志工的經費；
- (13) 舉辦全國性志願服務相關會議；
- (14) 舉辦全國性志工表揚活動。

NVPC 將自己定位為 1) 資訊整合者：提供第一手的志工資訊與參考文獻；2) 跨部門連結者：扮演公部門、企業部門、民間組織之間跨部門夥伴關係的維繫者；3) 溝通者：在社會上建立一個志願服務佈達傳播的管道；4) 促進者：鼓吹慈善捐贈為非營利組織建立經費來源的管道。NVPC 在經費來源上完全依賴政府補助，每年預算由社區發展、青年與運動部(MCYS)編列。

由以上四個國家志工中心的模式，雖因應國家政策及客觀環境會有使命及服務項目的不同，但仍舊能歸納出以下共通的特色：

- (1) 國家志工中心是非政府的組織。
- (2) 國家志工中心是政府推動志願服務專案最有力的夥伴。
- (3) 國家志工中心是推動志願服務的全國性的網絡核心。
- (4) 國家志工中心要把全國各部門、組織甚至個人結合成一個相互連結的整體網絡。
- (5) 國家志工中心的網絡成員涵蓋社會各層面，其中包括志工、公部門、企業、非營利組織及地方志工中心。
- (6) 國家志工中心與網絡成員的關係是基於互信、互利及分享的精神，並無法律或合約規範關係的。
- (7) 國家志工中心要能採民主參與方式，讓各種規模、結構、關注議題的團體提出他們對於志願服務的觀點與需求。
- (8) 國家志工中心是以協力者角色，提供各種有形及無形資源作為網絡成員的支持。
- (9) 國家志工中心要研發各種持續性的國家級方案以維繫網絡團體的共識與參與度。
- (10) 國家志工中心要能提供研究、志工管理訓練以及倡導議題來領導其網絡。
- (11) 國家志工中心要能提供健全的志願服務的基礎建設給志工或志願服務團體，以提升全國志願服務理念及意願。
- (12) 國家志工中心關心的議題要能涵蓋各種志願服務面向，舉凡：人道與社會福利、衛生醫療、文化、體育、教育、藝術、休閒、環保、援外、科技、國際交流...等，以達到所有組織平等的參與權。
- (13) 國家志工中心經費來源，以政府補助為主。

國家志工中心的設立目前仍以高度開發的國家為先趨，大多數在西歐、北美如英國、美國、加拿大、荷蘭、西班牙、少數亞洲及拉丁美洲經濟發展度高的國家如：南韓、新加坡、巴西都擁有功能完善的國家志工中心體制，隨然按統計，國際上約有 70 幾個

國家已設立國家志工中心(govaart、Van Daal、Munz、Keezom，2001)，然而擁有正式編制的專業人員或能接受政府專案委託進行全國性業務運作的並不如數字顯示的多，有些國家志工中心是由志工經營或是志工組織間自發性連結的結盟體，則必須進一步檢視其功能是否落實國家志工中心的指標性功能，然而這種新型態志工統整管理概念，尤以美國光明基金會研發的地方志工中心為連結系統的國家志工中心模式，已開始啟發及影響各國志工發展政策，預期在未來將有更多國家志工中心的出現。

## 肆、結語

志工網絡的應用可以是多元且彈性的，小則將個人志工連結成一個志工團隊，若按參與的組織屬性將志趣相同的志工集結成專業領域性志工，如環保志工、文化志工、社福志工、資訊志工…等，若按志工的社經地位來看又可有青年志工、長青志工、企業志工、婦女志工…等分類，這是個人力量整合參與在各志工團隊的網絡化過程。而就志工組織網絡化而言，則涉及到組織間協調管理的層面，即網絡源頭--志工中心如何與網絡成員發展夥伴關係及資源分享的過程，可以由社區組織或一般志工組織為基礎向上發展為縣市志工網絡、州或省志工網絡、國家級志工網絡、區域級志工網絡到全球志工網絡，網絡越是周密則表示整合的志工資源越強大，網絡將所有可以投入志願服務的因素都運用不同的技術或方案將之串聯起來，可以說對志工發展具有決定性的指標，無論是在政策制定、議題倡導、方案研究開發、資源集整、責信參考、社會資產配當、人力資源運用、績效評估、志工產質量化、社會教化、公平正義維護……等，都能達到化零為整的集合式影響力，令政府、企業、民間等跨部門都要正視志願服務對社會的重要性，而願意投入有形及無形資源參與在網絡的共構上，成為每一個社會的保護網。而在國際公民社會的組成中，各國國家志工網絡是全球志工意識凝聚及行動串聯最快速的管道，正如 IAVE 和各國國家志工中心建立的緊密聯結正是解決全球社會問題最強大的資源體，這種由國際到地方、地方到國際的互聯繫連，已經是國際志工全面發展的接軌策略。台灣目前在祥和計畫下成立的志願服務協會和推展中心已有地方級志工網絡中心的雛型，惟仍以社福組織為主，對於志工發展的指標無法全面性，如能進一步思考國家級志工中心的設立與政府政策接合，進行各領域志工及組織的橫向經營整合，以發展更具社區需求與目標導向的志工行動，在國際志工社會的參與上，也能在趨勢軌道下與國際組織互動，提供完整的資訊與多元的合作管道，擴展台灣非營利組織及志工在各議題領域的發展空間。

## 參考書目

1. 陳金貴，志工團隊的統合及協調，內政部志願服務資訊網，  
[http://vol.moi.gov.tw/ScholarArticle\\_1.aspx?NO=17&ClickNo=1](http://vol.moi.gov.tw/ScholarArticle_1.aspx?NO=17&ClickNo=1)。
2. 陳武雄，志願服務的經營策略，內政部志願服務資訊網，  
[http://vol.moi.gov.tw/ScholarArticle\\_1.aspx?NO=12&ClickNo=1](http://vol.moi.gov.tw/ScholarArticle_1.aspx?NO=12&ClickNo=1)。
3. 許文英，「國際志工協會(IAVE) – 我國應積極開創的社會資本國際基地」，國家政策季刊第三卷第一期。
4. 曾華源、曾騰光，志願服務概論. 台北：揚智文化，2003年。
5. 曾華源、郭靜晃，設置地方志工中心可行性研究，台北：行政院青輔會，2001。
6. Margriet-Marie Govaart、Henk Jan Van Daal、Angelika Munz、Jolanda Keesom，Volunteering Worldwide，The Netherlands：NIZW，2001。
7. Mei Cobb、Linda Paulson，Volunteer Centers：The Global Trend of Volunteerism，Volunteering Taiwan Conference，2001。
8. Center for the Application of Prevention Technology，Collaboration：A Strategy for Prevention Practitioners，2001

## 網址：

內政部全球志願服務資訊網 <http://vol.moi.gov.tw>

台灣志願服務國際交流協會 <http://www.iavetaiwan.org>

CAPT's Center for the Application of Prevention Technology <http://captus.samhsa.gov/>

International Association for Volunteer Effort, IAVE <http://www.iave.org>

National Volunteer and Philanthropy Center <http://www.nvpc.org.sg>

The Points of Light Foundation <http://www.pointsoflight.org>

Volunteer Canada <http://www.volunteer.ca>

Volunteering Australia <http://www.volunteeringaustralia.org>

UN Volunteer <http://www.worldvolunteerweb.org>

## Research in the Mode of Volunteer Network Development

Debbie S.F. Huang\*

### Abstract

Volunteering is a commitment of attitude, emotion and action to provide services to others spontaneously without requesting for any material recompense. This unselfish feeling has existed in the human society for centuries, and gradually with the change of times, volunteering has being regarded as the sustained power for social transformation which equals to public interests and common good.. In order to consolidate the altruistic thinking and actions from individual volunteers, stresses have been put on the managing mode of volunteer network in creating transverse connections among volunteers, including the circulating and supporting of future vision, experiences, projects, resources, etc.. Volunteer network constructed by strong strands of volunteers, voluntary teams, voluntary organizations, volunteer centers from different levels to protect the globe. The purpose of this article is to interpret in what way the volunteer society from community base to international level could work in coordination to push massed citizen participation, and thus reach the attempt of assembling the momentum to form a great civic influence on arouse attentions from every government, business and folk circle, and efficiently unite resources from all sectors to solve social problems together.

Keyword: volunteering, volunteer, volunteer network, local volunteer center, national volunteer center.

---

\* Secretary General, International Association for Volunteer Effort in Taiwan; master in Education of Oklahoma City University.